للمدير الممارس

دليل الأفكار العملية

ضع أهداف تطورك

ابدأ بقيمك

بل ستيرنبرغ
سلَون ر. فايتزل

نقلته إلى العربية

رزان إبراهيم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION



ضع
أهداف تطورك
ابدأ بقيمك







ضع أهداف تطورك

ابدأ بقيمك

تأليف

بِلْ ستير نبرغ وسلون فاتريك

نقلته إلى العربية

رزان إبراهيم





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Setting Your Development Goals
Start with Your Values
Bill Sternbergh and Sloan R. Weitzel

ISBN 1-882197-64-X

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

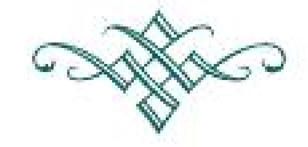
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابْ

الموضوع **الصفحة**

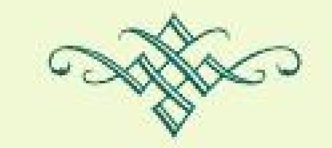




ملخص تنفيذي

هذا الكتاب دليل تغيير طريقة تفكيرك حول وضع الأهداف. إنه دليل تحديد الأهداف المهمة والمفيدة في حياتك. ووضع هذا النوع من الأهداف يعني بالضرورة مراجعة قيمك -مراجعة ما تؤمن به وكيفية وضعه موضع التنفيذ- في خمسة من مجالات حياتك المفتاحية: المهنة، والذات، والأسرة، والمجتمع، والبعد الروحي. حالما تحدد ما هو مهم حقاً في حياتك، يمكنك وضع أهداف تساعدك على تطوير قيمك وتحقيقها من خلال سلوكك وأعمالك. وهذه الأهداف ستكون أهدافاً ذكية، أي محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، وموقوتة.

إن وضع أهداف مفيدة وذات معنى كهذه سيعود عليك بفائدة إحراز تقدم حقيقي على درب النجاح في مجالات حياتك كافة.



لماذا تعتبر الأهداف المختارة بعناية مهمة؟

لعلك لا تستغرب حقيقة أن وضع الأهداف عامل مهم في تحقيق الإنجازات الفردية والمؤسسية. لابد أنك وضعت يوماً أهدافاً إنتاجية، أو مالية أو غير ذلك من مقاييس الأداء. وفي حياتك الخاصة أيضاً، أنت بلا شك وضعت أهدافاً شخصية، أو عائلية. نموذجياً، الأهداف توجّه وتحفّز، بقصد التغيير أو التحسين. لكنها لا تعمل دوماً على ما يرام، فكثير من الناس ينسون أهدافهم أو يتجاهلونها، أو يسمحون بتجولها إلى مصدر قلق وإحباط و إحساس بالفشل.

ما الذي يعترض سبيل تحقيق الأهداف؟

من خلال أبحاثه الميدانية، وتحمله مع آلاف الموظفين التنفيذيين، حدد مركز القيادة الخلاقة ثلاثة أسباب رئيسة، لفشل الأهداف في استثارة وتحفيز التغيير:

١- عدم احترام الهدف: أي عدم التزامك به قلباً وعقلاً.

٢- عدم تحديد الهدف: أي عدم تعيينه، بحيث يبقى هدفاً عاماً وشاملاً أكثر من اللازم.

٣- عدم تعزيز الهدف: أي عدم توفر شخص يلعب دور المدرب أو المشجع أو المرشد.

على عكس ذلك، من الأرجح أن تستطيع تحقيق الأهداف المتفقة مع قيمك، والتي تطورها بعناية وتعززها بمساعدة الآخرين. الكتاب الحالي يساعدك على إنجاز هذه المهام، وباتباع النشاطات الواردة فيه ستتعلم ما يلي:

- كيف تحدد قيمك وتدرك مدى تأثيرها على أهدافك؟
- كيف تتفحص قيمك وأهدافك كجزء من الصورة الأعم لمهنتك وذاتك وأسرتك ومجتمعك وبعدك الروحي؟
- كيف تضع هدفاً ذكياً -أي محدداً، وقابلاً للقياس والتحقيق، وواقعياً، وموقوتاً؟
- كيف تطور خطة هدف تتضمن خطوات العمل، والإطار الزمني، والبنية الداعمة لتحقيق أهدافك؟

استكشاف قيمك

هل تجنبت يوماً القيام بمشروع في المنزل أو العمل، لأنك لم تكن عازماً عليه قلباً وقالباً؟ هل توقفت عن ممارسة رياضة ما أو انسحبت من برنامج لتخفيف الوزن، لأنك لا تجد الطاقة الكامنة؟ هل قلت لنفسك يوماً: أعرف أن عليّ إحداث بعض التغيرات المهنية، لكن لا يبدو أني قادر على إيجاد الوقت الكافي لذلك؟ لماذا يسهل إلى هذ الحد البدء بأفضل النوايا والمقاصد، ويصعب إلى هذا الحد العمل على متابعتها وتحقيقها؟ لعل أحد الأسباب الرئيسة في كل ذلك وجود قطيعة بين ما تظن أن عليك فعله، وبين ما تعتبره قيماً حقاً.

عندما تضع هدفاً ما، من الضروري أن تحفّز عقلك (ما تعتقد أن عليك فعله) وقلبك (ما تعتبره قيماً) في آن معك. إذا استطعت إحداث مثل هذا الاصطفاف والتشاور بين عقلك وقلبك، فمن الأرجح أن تضع أهدافاً مفيدة بالنسبة لك، ومن الأرجح أن تستطيع تحقيقها أيضاً. في معظم الأحيان، يضع الناس أهدافهم اعتماداً على تفكيرهم وحده، قد يلح تفكيرهم المنطقي، مثلاً، على وجوب إنجازهم مشروع تصليحات المنزل

قبل نهاية الشهر، كي لا يضطروا إلى العمل في عطلات نهاية الأسبوع، لإجراء تلك التحسينات.

الحقيقة أنك إذا اعتمدت على المنطق وحده في توجيه أهدافك، فإنك بلا شك تقيّد نفسك، لأن تفكيرك قد يتأثر بتوقعات الآخرين واحتياجاتهم ورغباتهم.

لكي تتجنب الوقوع في ذلك الفخ، عليك إدخال قلبك في المعادلة وإعادته إلى الصورة الأعم. بالطبع، هذا ليس بالأمر السهل في عالم تقوده أجهزة الإعلام، وتملؤه رموز وصور الدعاية، التي لا شك أنها تخبرك بما تعتقد أن عليك فعله، وكونه دون أن تكترث كثيراً بما تريد أنت فعله. وبدونها تقتضي عملية إعادة قلبك إلى معادلة وضع الأهداف.

تقدير مدى اكتشاف أهدافك مع قيمك -أي مجموعة المبادئ التحتية التي تعتقد أنها مهمة- لأن الدافع إلى النجاح يبقى ضعيفاً ما لم تربط أهدافك بقيمك.

القيادة والقيم

أحد جوانب القيادة الفاعلة إظهار القيم التي تدفعك إلى تحقيق ما تؤمن به. عندما تنبع قيادتك من القلب، تمنح نفسك الكثير من المصداقية والنزاهة، وعندما يشعر الآخرون بحقيقة مصداقيتك ونزاهتك سوف يتبعون قيادتك.

النظر إلى الصورة الأعم

حين تدرك الأهمية الكلية للقيم في وضع الأهداف، يمكنك مراجعة ماهية قيمك وتحديدها بدقة. كيف تقضي وقتك وتعرف جهدك وطاقتك؟

ما الذي يستهويك إلى درجة الشغف؟ ما الذي عليك القيام بالمزيد منه؟ ما الذي عليك التقليل منه؟ ما الشيء المفقود في حياتك؟ طور مركز القيادة الخلاقة إطاراً عاماً يساعدك على التفكير بهذه الأسئلة. نقترح تحديداً النظر إلى خمسة من مجالات حياتك (مهنتك، وذاتك، وأسرتك، ومجتمعك، وبعدك الروحي) والتفكير في كيفية تجسد قيمك المعاشة في كل منها. قد يمنحك تأمل حياتك بتلك الطريقة المنهجية منظوراً واضحاً، عما هو مهم بالنسبة لك، كما يعطيك بعض الأفكار، عما تود تغييره أو تحسينه.

يتضمن كل واحد من الأقسام التالية نشاطاً يمكنك القيام به لمراجعة قيمك، مع سلسلة أسئلة مرفقة تساعدك على التفكير بجملة أهداف قد تود وضعها في كل واحد من مجالات حياتك الخمسة.

بإكمالك العمل في كل قسم، يمكنك بناء الأسس الضرورية لوضع أهدافك والتخطيط لها وتحقيقها.

- **المهنة:**

هل ينسجم عملك مع المهنة التي تريدها؟

كم من الوقت تكرس أسبوعياً للعمل؟ لو أضفت الوقت الذي تقضيه من وإلى مكان عملك، والوقت الذي تقضيه في التعامل مع الزبائن والعملاء، وفي السفر، وفي مراجعة الرسائل الصوتية والبريد الإلكتروني من منزلك أومن غرفتك في الفندق، علاوة على عطلات نهاية الأسبوع التي تتنازل عنها لإكمال مشروع مهم أو قراءة تقارير العمل، فإن حاصل الجمع يشكل قسماً كبيراً من ساعات يقظتك- يتراوح بين ٦٠ إلى ٨٠ بالمائة من حياتك اليومية.

إذا أخذنا بالاعتبار مستوى الالتزام هذا، من المنطقي أن تقيّم دورياً كل ما يتعلق بعملك و أهدافك المهنية.

خصّص بعض الوقت للتفكير بمهنتك، والنظر بوضوح أكبر إلى الأهواء والدوافع، التي تقود حياتك العملية. في لائحة القيم أدناه، ظلل الدائرة في عمود «المهنة» بجانب القيم الأهم بالنسبة لك، حين تفكر بمهنتك. ركّز على المهنة التي تتخيلها لنفسك، لا على العمل الذي تقوم به حالياً.

قصة جِفْ

أحد الأشياء التي نشأت على، فكرة أن العمل نعمة وامتياز.

عاش والداي عبر فترة الكساء الكبير، ولم يستخفا بالعمل أبداً أو يسلما بأنه حق. قبلت أو فرصة عمل عرضت عليّ فور تخرجي من الجامعة، وعلى امتداد ثلاثين سنة كرست نفسي وعملي لهذه الشركة. آخذ عملي على محمل جدي جداً، وبإحساس حقيقي للواجب والالتزام. أدركت مؤخراً أن ذلك كان السبب وراء كل تلك الصعوبات التي واجهتها في إدارة العشرين أو الثلاثين عضواً، أو نحو ذلك في فريق عملي، والذين لا يبدون أنهم يقدرون معنى الإخلاص للعمل. حالياً أعمل جاهداً على محاولة تفهم اختلاف منظورهم وتجربتهم عن منظوري إلى العمل وتجربتي.

شيء واحد أقوم به بشكل مختلف الآن، هو التحدث إلى كل شخص منهم حول دوافعهم للعمل. وذلك عندما يحين موعد مراجعة الهدف والأداء في شركتنا كل ثلاثة أشهر.

رتب قيمك

تأمل لبعض الوقت ما هو مهم في حياتك، بما في ذلك العواطف والدوافع التي تعتبرها ذات معنى بالنسبة لك. أشر في لائحة القيم أدناه إلى القيم الأكثر أهمية حين تفكر بمهنتك، وذاتك، وأسرتك، ومجتمعك، وبعدك الروحي. يمكنك الإشارة إلى قيمة ما أكثر من مرة (على سبيل المثال ● ● ○ ● ○/ تحقيق الأهداف). سيساعدك هذا الجدول على معرفة القيم المحورية المهمة للعديد من جوانب حياتك:

م= المهنة ذ= الذات أ= الأسرة م. ج= المجتمع ر= البعد الروحي

○○○○○ تحقيق الأهداف
○○○○○ النشاط/ الحركي
○○○○○ التقدم/ الترقية
○○○○○ المغامرة
○○○○○ الجماليات
○○○○○ الانتساب/ الانتماء
○○○○○ كسب دخل مرتفع
○○○○○ السلطة
○○○○○ الاستقلالية
○○○○○ التوازن
○○○○○ التحدي
○○○○○ التغيير/ التنوع
○○○○○ التعاون
○○○○○ الكفاءة
○○○○○ التنافس

○○○○○ الصداقة
○○○○○ السعادة
○○○○○ مساعدة الآخرين
○○○○○ الفكاهة
○○○○○ النفوذ/ التأثير
○○○○○ النزاهة
○○○○○ الإنصاف
○○○○○ المعرفة
○○○○○ الموقع
○○○○○ الحب
○○○○○ الولاء
○○○○○ النظام
○○○○○ التطور الشخصي
○○○○○ اللياقة البدنية
○○○○○ التقدير

○○○○○ الشجاعة	○○○○○ المسؤولية
○○○○○ الإبداع	○○○○○ التأمل
○○○○○ الأمان الاقتصادي	○○○○○ احترام الذات
○○○○○ المتعة	○○○○○ الروحانية
○○○○○ الشهرة	○○○○○ المكانة
○○○○○ الجو الأسري	○○○○○ الحكمة
○○○○○ الزمالة	

راجع خيارات القيمة التي وضعت علامات عليها فيما يخص مهنتك.

فكر كيف تساعدك خياراتك في الإجابة على الأسئلة التالية:

كيف يعزز عملك الحالي قيمك أو يحققها؟

....

....

كيف يتعارض عملك الحالي مع قيمك أو يقلل من شأنها؟

....

....

ما هي الأعمال الصغيرة والفورية التي يمكنك القيام بها لتعزيز قيمك في عملك الحالي؟

....

....

ما هو الهدف بعيد الأمد الذي يمكنك وضعه لربط قيمك بمهنتك؟

- **الذات:**

متى كانت آخر مرة قمت فيها بعمل شيء لمجرداللهو -شيء لمتعتك الخاصة، دون قيود أو شروط أو مسؤولية عن النتائج؟

إذا كنت مثل الكثير من المهنيين المشغولين، فإن الاهتمام بنفسك آخر ما يخطر ببالك. ثمة مواعيد نهائية عليك إنجاز العمل قبلها، وهناك مشاريع وأشخاص عليك إدارتهم، وبرنامج سفر مكثف عليك القيام به. لديك التزامات تجاه أصدقائك، وأبنائك، ووالديك، وشريك حياتك. قد تظن أن تخصيص وقت لنفسك ليس ضرورياً، بل حتى حزباً من الأنانية. لكن على النقيض من كل ذلك، الاهتمام بنفسك أحد أهم الهدايا التي يمكن أن تقدمها إلى الأشخاص المهمين بالنسبة لك.

قصة إيمي

كنت على الدوام طموحة وساعية أبداً إلى تحقيق إنجازات ونتائج إيجابية. عملت ساعات طوالاً وحرصت على بناء مهنتي بالشكل الأمثل. ترقيت قبل عامين إلى منصب رئيس قسم، ومع التحديات الجديدة والمسؤوليات المتزايدة، وجدت نفسي أعمل ساعات أطول من السابق، بعد فترة وجيزة من تسلم المنصب، اندمجت شركتنا مع شركة منافسة، ومع الجهد الإضافي أدركتُ أن تحميل نفسي فوق طاقتها يمنعني من أن أكون مديرة وقائدة فاعلة. كنت متعبة ومتوترة وحادة الطبع، وبدأت أفقد قدرتي على ذلك الابتكار وتلك المرونة اللتين كانتا علامتي المميزة في العمل. لذلك التزمت تجاه نفسي بأن أمارس رياضة التأمل ساعة في اليوم. وبإبطاء وتيرة عملي وتخصيص وقت لنفسي كل يوم، أصبحت أكثر قدرة على الاسترخاء وبالتالي التركيز. لقد أصبح لديّ قدر أكبر من الطاقة واستعدت مهنة الإبداع في عملي.

استخدم النشاط التالي لتركيز نفسك بما يستهويك، وتشجيع نفسك على تخصيص وقت لذاتك:

تخصيص وقت لنفسك

اكتب أدناه عشرين شيئاً تحب القيام بهم (لعب التنس، القراءة، السفر، تناول الطعام مع الأصدقاء، إلخ..):

١ ....
٢ ....
٣ ....
٤ ....
٥ ....
٦ ....
٧ ....
٨ ....
٩ ....
١٠ ....
١١ ....
١٢ ....
١٣ ....
١٤ ....
١٥ ....
١٦ ....
١٧ ....
١٨ ....
١٩ ....
٢٠ ....

ارجع إلى لائحة القيم أعلاه (ص ؟). ظلل الدائرة في عمود «الذات» بجانب تلك القيم الأكثر أهمية بالنسبة لك حين تفكر بنفسك. ركّز على الأشياء التي تمنحك طاقة ومتعة، لا على ما يتوقعه الآخرون منك، أو على ما تظن أنهم يتوقعونه منك.

استعرض لائحة الأشياء التي تحب القيام بها وقارنها بالقيم التي وضعت دوائر حولها.

ما الذي يلفت انتباهك في كل قائمة (اندهش العديد من المشاركين في برنامج مركز القيادة الخلاقة لمواجهتهم صعوبة في تحديد الأشياء العشرين التي يحبون القيام بها)؟

....

....

أي القيم تتمثل في النشاطات التي عددتها آنفاً (ص)؟

....

....

ما هي الأعمال الصغيرة والفورية التي يمكنك القيام لتحقيق سعادتك وتلبية رغباتك الشخصية.

....

....

ما هو الهدف بعيد الأمد الذي يمكن أن تضعه لتعزيز قيمك الشخصية؟

....

....

• الأسرة

ما الذي تريد أن تقوله أسرتك عنك عندما لا تكون معها؟

لو أجرى أحدهم تقويم أداء لعلاقتك بأسرتك، ما الذي يقوله؟

هل تحصل على تقرير مشرق ومكافأة كبيرة؟ أم تراك ستسمع تعليقات مثل «يحتاج إلى تحسين مهارات العمل الجماعي والتواصل مع الآخرين»؛ أو «لا يحقق إمكاناته الواعدة»؛ «الإنتاجية عالية لكن النوعية متدنية»؟

قصة جو

كانت علاقتي بأبي حميمة ولطيفة حين كنت صغيراً جداً، لكن بعد موت أخي الأصغر في فترة مراهقتي، تدهورت علاقتنا تماماً. غادرت المنزل للالتحاق بالجامعة، ثم عملت في وظيفة بعيدة ونادراً ما زرت والدي. مع مرور السنين، ازداد البعد والتوتر في العلاقة. كنت أتصل هاتفياً لأتحدث مع أمي أحياناً. لكن لم يكن ثمة ما أتحدث عنه أنا وأبي أكثر من تبادل التحيات. عندما بلغت الخامسة والثلاثين، سألني صديق: لو تحدثت إلى والدك فما الذي تقوله له؟ أدركت أنني أريده أن يعرف ببساطة أني أحبه. لذلك، وبرغم صعوبة الأمر في البداية، كنت أقول له كلما اتصلت به: «أحبك يا أبي». بدأت تلك العبارة تخفف حدة التوتر والجفاء تدريجياً. كان ذلك قبل أربع سنوات. علاقتنا اليوم أبعد ما تكون عن المثالية، لكننا نتعامل بطريقة أفضل من ذي قبل.

يقول معظم الناس إن العائلة تأتي في قمة الأولويات، لكن لا يبدو أن لدى الكثير من المديرين وقتاً متبقياً أو طاقة كامنة للعلاقات الأسرية، مرة إثر مرة. يقول المشاركون في برامج مركز القيادة للعلاقة أشياء كهذه:

«أتمنى لو أستطيع قضاء المزيد من الوقت مع أسرتي. لقد أمضيت الكثير جداً من الوقت في العمل، فأضعت المناسبات والأوقات المهمة في حياتي». في الحقيقة ليس هناك وقت متأخر ولا مبكر جداً، لوضع أهداف تمنحك فرصة أكبر للتركيز على أسرتك.

قم بالنشاط التالي لمساعدتك على التفكير بقيمك الأسرية وإيجاد تناسق بين أهدافك وقيمك.

ارجع إلى لائحة القيم أعلاه (ص؟). ظلل الدائرة في عمود «الأسرة» بجانب القيم الأهم بالنسبة لك حين تفكر بعائلتك. ركز على ما تريده عندما تفكر بأسرتك، لا على نشاطاتك والتزاماتك الحالية.

فكر بالقيم التي علمتها في اللائحة.

كيف تعزز علاقتك الأسرية قيمك أو تحققها؟

....

....

ما الذي لا يتسق مع قيمك في علاقتك الأسرية؟

....

....

ما هي الأعمال الصغيرة والفورية وغير المشروطة، التي تستطيع القيام بها لتحسين علاقاتك الأسرية؟

....

....

ما هو الهدف بعيد الأمد، الذي تستطيع وضعه، وينسجم مع قيمك، ويعزز علاقتك الأسرية؟

....

....

• **المجتمع**

أي متحدث أنت باسم جيرانك ومجتمعك المحيط؟ هل تقوم بتعريف القادمين الجدد إلى سكان حيك؟ هل تخبرهم بخبايا مجتمعك أو سياساته أو قضاياه أو احتياجاته؟ هل تدفعهم إلى المساعدة في قضيتك الأثيرة؟

قصة جينفر

نشأت في بلدة صغيرة حميمة. عندما تخرجت من الجامعة عملت في وكالة إعلانات في مدينة شيكاغو. كان عملي رائعاً، وأحببت برمجة المدينة الكبيرة وإثارة الحياة فيها. لكني بعد فترة بدأت أشعر بالوحدة والكآبة. أدركت أني أفتقد الصداقات وسهولة العيش في بلدة صغيرة. أحسست بالوهن والشفقة على الذات لفترة من الزمن، ثم قررت تقديم نفسي إلى بعض الجيران والتعرف عليهم. بدأنا نقيم لسكان البناء حفلات عشاء بسيطة بأطعمة نطهوها في منازلنا مرة كل أسبوعين، وافقت مجموعة منا على التعليم في مدرسة الحي الابتدائية، وأنا معهم. استطعت إقامة بعض الصداقات الرائعة، وأقوم الآن بأعمال طيبة كثيرة لما فيه خير للمجتمع.

يتيح لنا المجتمع المحيط- الجيران والمدارس المحلية والكنائس والمؤسسات الخيرية والمنظمات الاجتماعية- فرصة تكريس جزء من وقفتنا للآخرين والتواصل معهم. إن وتيرة الحياة المحمومة قد تعزلنا عن الآخر بسهولة، أو تفصل الروابط التي تجمعنا مع الأشخاص المحيطين. لذلك يضيف الوعي بالمجتمع والانخراط في نشاطاته بعداً مهماً إلى حياتك- سواء قمت بذلك عبر الخدمة في مؤسسات خيرية وغير ربحية، أم من خلال نشاطات عرضية وبسيطة لتقديم وجبة غداء لأحد جيرانك.

استخدم النشاط التالي للتفكير بطرق إسهامك في تحسين نوعية الحياة في المكان الذي تعيش فيه، وبالطرق الأخرى التي يمكن أن تنخرط فيها بشكل أكبر في حياة «المجتمع» والجيران والأشخاص المحيطين بك.

ارجع إلى لائحة القيم أعلاه (ص؟). ظلل الدائرة في عمود «المجتمع» بجانب القيم الأهم بالنسبة لك حين تفكر بمجتمعك.

ركز اهتمامك ما تتمناه لمجتمعك، لا على ارتباطاتك الحالية أو الوقت الذي تخصصه لذلك.

فكر ملياً بالقيم التي أشرت إليها.

كيف تعزز حياتك الاجتماعية قيمك أو تحققها؟

....

....

ما الشيء المفقود في حياتك الاجتماعية؟

....

....

ما هي الأعمال الصغيرة والفورية التي يمكنك القيام بها، لتحسين وضع مجتمعك وعلاقات الجوار المحيطة بك؟

....

....

ما هو الهدف بعيد الأمد الذي يمكنك وضعه لدعم مجتمعك أو علاقات الجوار؟

....

....

• البعد الروحي

ما الذي تعنيه الروحانية بالنسبة لك؟ لعل لديك ارتباطات بدين تقليدي، أو لعلك تستمد روحانيتك من ثقافتك، أو من إحساسك الخاص بمعنى العالم. بغض النظر عن تعريضك، وجد مركز القيادة الخلاقة على مر السنين وعبر آلاف التجارب التطويرية أن الروحانية تتكامل مع المهنة، وتعطي معنى للذات والأسرة والمجتمع.

قصة نيكول

عندما كنت صغيرة، كانت أيام الآحاد مخصصة للكنيسة والأسرة.

كنا نولي عناية فائقة بهندامنا، وكيّ ملابسنا، وإعداد أنفسنا لقدامى الصباح. كانت عائلة أمي الكبيرة تجتمع أسبوعياً، لتبادل الزيارات، وتناول وجبة كبيرة. الآن أعيش بعيداً عن الأسرة، وأسافر كثيراً في مجال عملي، لكني أحرص على إيجاد السبل للإبقاء على جو المهابة والقدسية لأيام الآحاد وطقوسها. أقوم بأعمال بسيطة بعض الأحيان، كإنشاء ترنيمة دينية، أو إشعال شمعة، أو تحضير وجبتي المفضلة. أجد راحة كبيرة وصفاء وسلاماً داخلياً لقيامي بهذه الأعمال الصغيرة. إنها تبقيني على صلة بجذوري وارتباط دائم بذاتي الحقيقية.

لا يتحدث الكثير من الناس علناً عن الروحانية، وقلة قليلة منهم يفكرون باسترجاع روحانيتهم، أو بإجادها في حياتهم لدى وضع الأهداف. لكن، كغيره من مجالات الحياة ثمة ما يبرر اهتمامك بالبعد الروحي إن شئت وضع أهداف مفيدة تحدث تغييرات في حياتك.

يتيح لك النشاط التالي فرصة التفكير بدور الروحانية في حياتك، وتأمل ما يمكنك فعله بشكل مختلف للتواصل الروحي مع ذاتك.

ارجع إلى لائحة القيم أعلاه (ص؟). ظلل الدائرة في عمود «الروح» بجانب القيم الأهم بالنسبة لك حين تفكر بالجانب الروحي في حياتك. ركز اهتمامك على رغباتك ومعتقداتك الحقيقية، لا على التوقعات والافتراضات الخارجية.

فكر ملياً في القيم التي اخترتها.

كيف تعزز حياتك الروحية الحالية قيمك أو تحققها؟

....

....

ما هو الشيء المفقود؟ متى تكون بلا روح أو أقل روحانية؟

....

....

ما هي الأعمال الصغيرة والفورية التي يمكنك القيام بها لتعزيز روحانيتك؟

....

....

ما هو الهدف بعيد الأمد الذي تضعه للحصول على الحياة الروحية المنشودة؟

القيام بالعمل

إن التفكير بالتغيرات التي تود إحداثها ليتم ربط قيمك بأهدافك هو الخطوة التمهيدية لوضع أهداف مفيدة وقابلة للتحقيق، وتفحص الجوانب الخمسة في حياتك (المهنة والذات والأسرة والمجتمع والبعد الروحي) عمل شاق، يتطلب الكثير من التفكير، لكنه المرحلة الأولى في وضع الأهداف. الآن يجب عليك تحويل تلك الدراسة المتأنية إلى فعل، والخطوات التالية أدناه ستساعدك على القيام بذلك.

قصة أنتوني

حين عدت إلى المنزل بعد المشاركة في برنامج القيادة الخلاقة، قضيت الكثير من الوقت في التفكير بقيم العمل لدي. أدركت كم أحب مساعدة الآخرين، ومدى التحفيز الذي أشعر به لرؤية الآخرين وهم ينجحون ويتطورون. في وظيفتي الحالية، أعمل في بيئة تعاونية مع أناس فائقي الخبرة والتخصيصة. أشتاق إلى العمل مع موظفين أصغر سناً في أعمارهم الوظيفية. لذلك دونت هدفي الذكي: سوف أعمل على تطوير اقتراح بإقامة برنامج إرشادي في شركتي. بحلول ٣١آذار/ مارس. سأكون قد أجريت أبحاثي، وكتبت لائحة وقدمتها إلى نائب مدير قسم علاقات الموظفين. وهكذا سيتركز عملي المحدد في الأسبوع القادم على عمل البحث عن مقالات وأبحاث جديدة حول الإرشاد الوظيفي على شبكة الإنترنت.

الخطوة ١- فكر

استعرض النشاطات السابقة في هذا الدليل، وراجع إجاباتك. خصص بعض الوقت للتأمل وتحليل أفكارك ومشاعرك. اختر خمسة أشياء (واحد من كل مجال- المهنة والذات والأسرة والمجتمع والروح) أشرت أنك تود تغييرها أو القيام بها بشكل مختلف. دونها كأهداف محتملة، وعيّن القيم التي تحددها.

الهدف	القيمة
المهنة	
الذات	
الأسرة	
المجتمع	
الروح	

الخطوة ٢- ركز

اختر واحدة من الأهداف الخمسة، لتركز عليه أولاً. اكتبه:

فكر الآن بكيفية جعله هدفاً ذكياً. والهدف الذكي

- **محدد:** اكتب هدفك بأكبر قدر ممكن من التفاصيل.
- **قابل للقياس:** حدد أهدافاً لمتابعة تقدمك ونتائجك.
- **قابل للتحقيق:** تأكد من النتيجة المطلوبة ممكنة التحقيق.
- **واقعي:** قدر المتطلبات العملية الضرورية لتحصيل هدفك.
- **موقوت:** ضع مواعيد نهائية محددة للإنجاز.

أعد كتابة هدفك لهدف ذكي:

عينة أهداف ذكية

لعل أحد الأهداف القيادية المجدية لأي مدير يتلخص فيما يلي:

سوف أصبح مستمعاً أفضل

مالم تضع هذا الهدف للعملية الذكية فسوف يبقى غامضاً، كونه لا يتضمن بصيغته الحالية خطوات محددة، يقوم بها المدير لتحقيقه. عندما نحول هذا الهدف إلى هدف ذكي يصبح على الشكل التالي:

حين أجتمع بأحد مرؤوسي المباشرين في الأسابيع الأربعة القادمة، سوف أنهي كل اجتماع بالقول: إذا كنت فهمتك بشكل صحيح فأنت تقول....

وسوف أعيد صياغة ما قيل لي. سأتأكد من هذا الشخص إذا كنت فهمت قصده تماماً، وذلك بسؤاله: «هل هذا صحيح؟» وسأتابع التقدم الذي أحرزه أسبوعياً.

يمكن أيضاً استخدام الأهداف الذكية لتحسين طبيعة الحياة خارج نطاق العمل.

لكن، مثلها في ذلك مثل الأهداف المرتبطة بالعمل تصبح أهدافك الشخصية أهدافاً قابلة للتحقيق إذا وضعتها بصيغة الأهداف الذكية. على سبيل المثال:

سوف أقضي وقتاً أطول مع زوجتي

بعد إعادة وضع هذا الهدف في القالب الذكي، على الشكل التالي:

بدءاً من يوم الإثنين القادم، سأخطط لقضاء ١٥ دقيقة مع زوجتي في مناقشة شيء نستمتع بعمله معاً في ذلك الأسبوع. سأحرص على القيام بما اتفقنا عليه قبل يوم الأحد القادم. سأخبر زوجتي بأني سأتحمل مسؤولية إجراء كل الترتيبات، وسوف أخطط للقيام بذلك خلال أيام الأسبوع.

الخطوة ٣- خطط

قسّم هدفك الذكي إلى خطوات صغيرة ومحددة توجهك الوجهة الصحيحة. ابدأ بذكر عمل واحد على الأقل ستقوم به الأسبوع القادم.

ضع جدولاً زمنياً للقيام به.

الخطوة ٤- اطلب الدعم

فكّر بالأسرة والأصدقاء وزملاء العمل، الذين يمكنك إعلامهم بهدفك الجديد.، واطلب دعمهم ومؤازرتهم. قد تحتاج إلى مساعدة واحد أو أكثر من الأدوار التالية:

- **الاستشاري**: وهو شخص يقدم دعماً وجدانياً في الأوقات العصيبة.
- **المشجع**: وهو شخص يشجّعك، ويعبرّ عن ثقته بك.
- **الداعم**: وهو شخص يقدم المكافأة على التقدم، الذي تحرزه باتجاه تحقيق هدفك.
- **المتعاطف**: وهو شخص يناضل للتغلب على التحديات نفسها وبالتالي يتعاطف تلقائياً معك.

تذكر أنك لن تجد دعماً من الجميع في سعيك لتحقيق أهدافك.

ولكن كن حذراً في اختيار الأشخاص الذين تخبرهم عن أهدافك الجديدة- لا تضع نفسك تحت رحمة المشككين أو النقاد أو أي شخص آخر، قد يحاول إعاقة تقدمك.

دوّن اسم واحد أو اثنين من الأشخاص الذين ستشترك معهم بمعرفة الهدف وتطلب دعمهم.

الخطوة ٥- تفقد

تفقّد هدفك دورياً كل أسبوع. قوّم مدى التقدم الذي تحرزه، وقرّر العمل الذي تقوم به ذلك الأسبوع، لتحقيق هدفك. ضع نقاط علامة جديدة حسب الضرورة.

يمكنك استخدام هذه العملية المرحلية التي تتقدم بك خطوة خطوة باتجاه أهدافك الأخرى. مركز القيادة الخلّاقة يوصي بالتركيز على هدف أو اثنين في البداية. استخدم إن شئت ورقة عمل تخطيط الهدف أدناه (ص) لتلخيص أهدافك.

إرشادات وضع الهدف

- ***ابدأ على نطاق ضيق:*** *شيء من التغيير قد يكون له تأثير دراماتيكي في تغير الاتجاه على المدى البعيد.*
- **ثابر:** *ابق تركيزك على هدفك، وتابع العمل لتحقيقه. حتى لو لم تحقق هدفك أبداً فسوف تستفيد من المحاولة.*
- ***لا تخشى الفشل:*** *أعرف أنك ستكافح وتعاني، وترتد إلى عادات سابقة، أو ترتكب أخطاء كثيرة. استجمع قواك ثانية وابدأ من جديد.*
- ***التوازن ليس التساوي:*** *التوازن هو إعطاء الاهتمام والوقت المناسبين- وليس بضرورة المتساويين- لمختلف مجالات حياتك.*

إن اختيار أهدافك والتخطيط بعناية لتحقيقها عمل شاق، يتطلب التزاماً ويستغرق وقتاً، لكن مردوده عظيم أيضاً. عندما توائم بين عقلك وقلبك سوف يكون بمقدورك وضع أهداف مفيدة وقابلة للتحقيق، تعود عليك بتقدم حقيقي نحو النجاح في مجالات حياتك كافة.

ورقة عمل تخطيط الهدف

المهنة

- القيم
- الهدف
- العمل
- التواريخ/ الأوقات
- الدعم

الذات

- القيم
- الهدف
- العمل
- التواريخ/ الأوقات
- الدعم

الأسرة

- القيم
- الهدف
- العمل
- التواريخ/ الأوقات
- الدعم

المجتمع

- القيم
- الهدف
- العمل
- التواريخ/ الأوقات
- الدعم

الروح

- القيم
- الهدف
- العمل
- التواريخ/ الأوقات
- الدعم

خلفية

تقوم عملية وضع الهدف في هذا الدليل على مقرر «برنامج تطوير القيادة»، وهو البرنامج الرائد لكبار المديرين في مركز القيادة الخلافية. لقد أسهم آلاف المشاركين في هذه التجربة التطويرية منذ بداية العمل في البرنامج عام ١٩٧١.

تشدد المقاربة التي ينتابها المركز لتطوير القيادة على الوعي الذاتي. كما تركز برامجها القائمة على الأبحاث على تقدير المدى الكامل لمواهب وخبرات وتحديات واحتياجات ونقاط قوة كل المشاركين. ذلك التقدير تحديداً هو حجر الأساس في عملية تطوير المدير والقائد الناجح.

لقد تفهّم المركز منذ البداية أن تطوير القدرة على القيادة لا يمكن تحقيقه من خلال عمل فردي واحد. وقد ساعدت خبرات مركز القيادة الإبداعية وأبحاثه على الارتقاء بذلك المنهج إلى معرفة أن تطوير القيادة يجب أن يتم عبر متابعة عملية مرتجية ومستمرة. إن وضع الأهداف يمهد الطريق أمام قيام تلك العملية المنهجية، وهو عنصر جوهري في التطوير القيادي والشخصي في آن.



ملخص النقاط المفتاحية

حدد مركز القيادة الخلاقة ثلاثة أسباب رئيسة لفشل الأهداف في إلهام وتحفيز التغيير:

١- عدم احترام الهدف - أي عدم التزامك به قلباً وعقلاً.

٢- عدم تحديد الهدف - أي عدم تعيينه، بحيث يبقى هدفاً عاماً وشاملاً أكثر من اللازم.

٣- عدم تعزيز الهدف - أي عدم توفر شخص يلعب دور المدرب أو المشجع أو المرشد.

من الحيوي عندما تضع هدفاً أن تحفز عقلك (ما تعتقد أن عليك فعله) وقلبك (ما تعتبره قيماً). إذا استطعت اشتراكهما معاً في العملية وأدخلتهما معاً في الصورة الأعم، فمن الأرجح أن تتوصل إلى وضع أهداف مفيدة وقابلة للتحقيق. ولإعادة قلبك إلى عملية وضع الهدف، تفحص بإمعان مدى انسجام أهدافك مع قيمك- أي مبادئ الحياة التحتية التي تعتقد أنها مهمة. أما إذا فشلت في ربط أهدافك بقيمك فلن يتوفر لديك الكثير من التحفيز للنجاح في تحقيق أهدافك.

بالطبع، يقتضي القيام بكل هذا العمل أن تعرف تماماً ماهية قيمك. كيف تقضي وقتك وتوجه جهودك وطاقتك؟ ما الذي يستهويك إلى درجة الشغف؟

ما الذي عليك القيام بالمزيد منه؟ والذي عليك التقليل منه؟ ما الشيء المفقود؟ يقترح مركز القيادة الخلاقة أن تنظر بإمعان إلى خمسة من مجالات حياتك- مهنتك، وذاتك، وأسرتك، ومجتمعك، وبعدك الروحي.

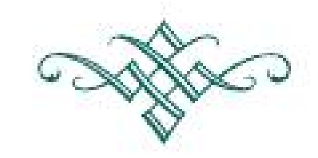
كما يوصي بالتفكير في كيفية تجسد قيمك في كل واحدة من مجالات حياتك المعاشة هذه.

إن اكتساب هذا المنظور يعطيك بعض الأفكار حول ما تود تغييره أو تحسينه في حياتك.

لقد أصبحت الآن جاهزاً لصياغة هذه الأفكار على شكل هدف ذكي، والهدف الذكي محدد وقابل للقياس والتحقيق وواقعي وموقوت. بعد كتابة أهدافك الذكية يمكنك اتخاذ الخطوات العملية لتحقيقها. خطط لكيفية تجزئة الهدف إلى خطوات محددة وصغيرة، تأخذك في الاتجاه الصحيح.

اطلب دعم أصدقائك وأسرتك والعاملين معك أثناء سعيك لتحقيق أهدافك. تفقد أهدافك وتفهمها دوريّاً للتأكد من أنك على المسار الصحيح، ولتعيد تفعيل جهودك وتنشيط طاقتك.

إن اختيار أهدافك والتخطيط لها عمل شاق، يتطلب التزاماً، ويستغرق وقتاً. لكن مردوده عظيم الفائدة، فعندما تستطيع المواءمة بين عقلك وقلبك وإقامة اصطفاء وتساوم بينهما، سوف تستطيع وضع أهداف مفيدة وقابلة للتحقيق، تساعدك على المضي قدماً باتجاه ما تعتبره مهماً وقيماً حقاً في حياتك.



قراءات مقترحة

Browning, H., & Van Velsor, E. (1999). *Three keys to development: Defining and meeting your leadership challenges*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Brutus, S., London, M., & Martineau, J. (1999). The impact of 360-degree feedback on planning for career development. *Journal of Management Development*, *18*(8), 676–693.

Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1989). *Eighty-eight assignments for development in place.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCauley, C. D., & Martineau, J. W. (1998). *Reaching your development goals.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit : Breathing new vitality and energy into individuals and organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Ruderman, M. N., & Ohlott, P. J. (2000). *Learning from life: Turning life's lessons into leadership experience.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



منشورات ذات صلة

بلوغ أهداف تطورك

هناك أهداف استراتيجية سيتحتم عليك استخدامها إن شئت أن تتطور على الشكل الأمثل: كمدير وموظف تنفيذي: مواجهة التحديات والمهام الصعبة، والتدرب على المهارات المستهدفة، واستخدام العلاقات التصويرية. يوصف هذا الدليل تلك الإستراتيجيات، ويبين كيفية استخدامها.

(رقم المنتج ٤٠١)

ثلاثة مفاتيح للتطور: تعريف تحديات قيادتك ومواجهتها

تحس وكأن وتيرة تعلمك وتطورك تتسارع في أوقات النمو الشخصي والازدهار المهني. كيف تحافظ على ذلك الزخم بعد انتهاء التجربة؟ هذا الدليل يبين كيفية استخدام التقديرات والتحديات وأساليب الدعم لتعزيز قيمة وتأثير التجارب التطويرية.

(رقم المنتج ٤٠٤)

الإعداد للتطور: الاستفادة إلى الحد الأقصى من برامج القيادة الرسمية.

إذا كنت على جدول المشاركين في أحد برامج تطوير القيادة، أو إذا كنت تفكر في متابعة برنامج كهذا، يمكنك زيادة الفائدة لنفسك ولمؤسستك إلى أبعد الحدود بالتحضير للتجربة التطويرية مثل خوضها.

هذا الدليل يبين لك كيف تعد نفسك، وتساعد في تحضير زملائك للاندماج ببيئة العمل للاستفادة العضوية من برنامج التطوير الرسمي.

(رقم المنتج ٤٠٩)

ضع أهداف تطورك

هذا الكتاب دليل تغيير طريقة تفكيرك في وضع الأهداف.

إنه دليل تحديد الأهداف المهمة والمفيدة في خمسة من مجالات حياتك المتاحة: المهنة، والذات، والأسرة، والمجتمع، والبعد الروحي. والأهداف التي تضعها ستكون أهدافاً ذكية- أي محددة، وقابلة للتحقيق، وقابلة للقياس، وواقعية، وموقوتة. إن وضع أهداف مفيدة وذات معنى كهذه سيعود عليك بتقدم حقيقي على درب النجاح في مجالات حياتك كافة.

(رقم المنتج ٤١١)

